

조직내 대인간 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구†

김경수* · 손재영**

<요 약>

본 연구는 조직내 대인간 상사신뢰, 조직공정성(분배공정성, 절차공정성), 직무만족을 통하여 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다.

본 연구의 결과를 요약하면, 첫째, 선행변수로서 상사신뢰는 분배공정성과 절차공정성에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있었으며, 종속변수인 조직몰입과도 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 독립변수인 분배공정성과 절차공정성은 직무만족에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고, 또한 절차공정성이 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미쳤으나, 반면에 분배공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않았다. 셋째, 독립변수인 직무만족은 조직몰입에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있었다. 넷째, 상사신뢰가 분배와 절차공정성, 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접적으로 고려할 때 통계적으로 유의한 양(+)의 관계를 나타내었고, 전체효과에서도 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 상사신뢰가 높을수록 조직몰입도 높다는 결론을 얻었다. 다섯째, 분배공정성은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접효과만 통계적으로 유의하였으나 음(-)의 직접효과로 인해 상당 부분 상쇄되어 전체효과는 유의하지 않았다. 절차공정성과 직무만족이 조직몰입에 미치는 직접효과와 전체효과는 통계적으로 유의하였으므로 절차공정성과 직무만족이 높을수록 조직몰입도 높다는 결론을 얻었다. 따라서 조직내 대인간 상사신뢰는 분배공정성, 절차공정성 및 조직몰입에, 분배공정성은 직무만족에, 절차공정성은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에, 모두 양(+)의 영향을 미친다는 이전연구의 결과들과 본 연구의 실증결과와 일치한다는 것을 최종적으로 확인하였다.

핵심주제어 : 신뢰, 공정성, 직무만족, 조직몰입

논문접수일: 2008년 11월 27일 수정일: 2009년 3월 16일 게재확정일: 2009년 4월 10일

* 교신저자, 강원대학교 경영대학 회계학과 부교수, iwilldoit@kangwon.ac.kr

** 공동저자, 강원대학교 인문사회과학대학 관광학과 조교수, sonbal@kangwon.ac.kr

† 이 논문은 2007년도 강원대학교 캠퍼스간 공동연구비로 연구하였습니다.

I. 서 론

조직내 대인간 상사신뢰는 직원들간의 지식공유와 학습뿐만 아니라 오늘날 중요성이 강조되고 있는 조직간 제휴를 통한 지식공유와 상호학습에도 필수적인 전제조건이 되고 있다. 그리고 네트워크 조직, 가상조직 등의 성공적 운영을 위해서도 신뢰는 매우 중요하다. 최근의 지식경제시대에는 새로운 기술과 새로운 형태의 조직 및 새로운 경영 패러다임이 필요하다. 이 새로운 개념의 핵심에는 신뢰가 자리 잡고 있고(Ryan & Oestreich 1994),

오늘날 기업의 경쟁력은 신뢰를 바탕으로 한 학습문화를 개발하고 유지할 수 있는가에 달려 있다. 기업의 경쟁력은 정보와 지식이 끊임없이 새롭게 혁신되고 있는 환경에서 직원들이 끊임없이 학습할 수 있는가에 달려 있다. 직원들의 지속적인 학습은 강요에 의한 것이 아니라 자발적 행위일 때 그 효과를 높일 수 있는데 자발적인 학습을 가능하게 하는 가장 근본적인 요인이 바로 신뢰이다. 신뢰 중에서도 상사와 부하직원 관계의 신뢰가 높게 축적되면 통제의 필요성이 낮아진다. 상하간의 신뢰가 높으면 상사는 직원의 일에 일일이 간섭하기보다 간섭의 수준을 낮추어 직원들이 스스로 일을 처리하도록 한다. 또한 거의 모든 직원들이 원하는 승진이나 좋은 자리로의 이동배치 또는 원치 않는 해고 등의 불이익 조치는 대상이 한정되어 있고, 성과평가도 등급이 설정되어 있고 보수결정도 제한된 자원을 분배하는 것이다.

이와 같이 조직이 수요와 공급이 불일치한 상태에서 조직의 직원들과 관련된 의사결정을 하는 때에는 직원 누구나 인정하는 정당성(justice)을 갖추어야 한다. 만일 직원들이 인정하지 못하는 불공정한 결정이 있을 경우에는 불공정성을 인식한 직원들은 좌절이나 직무불만족 등의 소극적인 반응은 물론 결근, 이직, 보복 등의 적극적인 반응을 초래하여 조직정당성, 유효성 및 조직몰입 등과 관련된 중요한 문제를 일으키게 된다. 이러한 조직내 신뢰 및 조직공정성 등의 여러 문제는 최근의 국내외 경영여건의 변화에 따라 우리나라의 기업환경에서 그 중요성이 한층 강조되고 있는 실정이다.

최근의 세계경제는 국가간의 경계가 없어지고, 기업들은 국제적으로 무한경쟁 상태에 노출되어 있다. 따라서 생존과 경쟁력 강화의 차원에서 기업들은 다운사이징, 리스트럭처링, M&A 등 경영혁신의 방안을 추진할 수밖에 없게 되었는데, 이러한 구조조정과정에서 지금까지 전통적으로 인정되었던 평생고용제 등이 퇴조하고, 정리해고제도나 성과급제 내지는 연봉제와 같은 직원들 개인간의 치열한 경쟁을 전제로 하는 인사관리제도가 점차로 도입되고 있다. 이와 같은 경향

은 1997년 10월 이후 IMF 경제위기체제하에서 일반화 되었고 상기업 뿐만 아니라 경쟁력 강화를 이유로 국가나 지방자치단체의 공무원까지도 이러한 제도가 확대 실시되고 있는 실정이다.

이와 같은 급변하는 기업환경에 초점을 두고 본 연구에서 조직의 대인간 신뢰와 조직공정성, 직무만족 및 조직몰입변수들에 관한 이전 연구들의 견해는 조직의 대인간 신뢰가 조직의 장기적인 안정성과 구성원들의 원만하고 행복한 조직생활을 보장함으로써 조직공정성, 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 점을 고려하였다. 또한 신뢰는 리더십, 게임이론과 협상관리, 성과평가와 절차공정성, 노사관계, 거래비용과 지배구조, 다국적 기업간 전략적 제휴 등과 같은 영역에서 핵심적인 구성개념으로 도입되고 있는 추세이다. 그리고 본 연구에서는 전통적인 선형회귀분석과 요인분석만으로 해결할 수 없는 인과모형을 행렬의 사용없이 쉽게 이용할 수 있는 Amos와 Lisrel을 통해 측정변수와 잠재변수간 또는 잠재변수와 잠재변수간 등의 관계를 종합적으로 파악할 것이다.

따라서 현대 지식기반화 사회에서 신뢰의 중요성이 새롭게 인식됨으로 본 연구는 조직내 대인간 상사신뢰, 조직공정성(분배공정성, 절차공정성), 직무만족을 통하여 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

최근에는 신뢰의 중요성을 강조하는데서 한걸음 나아가 신뢰의 선행변수와 결과변수에 대한 본격적인 모형의 제시와 그 측정도구의 개발을 시도하고 있으며 동시에 신뢰 자체의 성격과 유형을 규명하려는 노력을 기울이고 있다. 이에 본 연구에서는 조직의 대인간 관계에서의 신뢰, 보다 구체적으로 상사와 부하간의 관계에서 나타나는 대인간 상사신뢰와 관련한 선행연구를 살펴보고자 한다.

조직의 종업원들은 조직내 사회화를 통하여 조직에 대한 가치, 목표 및 직무수행양식을 습득한다. 조직은 종업원을 사회화시키기 위하여 다양한 방법을 사용하며, 사용하는 전술에 따라 종업원으로부터 다른 반응을 기대할 수 있을 것이다. 사회화를 겪는 종업원들로부터 기대되는 행동은 조직의 일관성을 유지하기 위하여 조직이 바라는 동일한 반응이라 할 수 있다. 이러한 반응을 유도하는 과정에서 조직내 관리자들은 종업원들에게 필요한 정보를 제공하는 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 상사는 조직을 대표하여 종업원에게 조직에 관한 정보제공을 통하여 종업원의 조직내 적응, 직무만족, 조직몰입 및 조직과 관련된 태도 및 행동형성에 많은

영향을 줄 수 있다(Holmes, 1981). 따라서 신뢰받을 수 있는 상사는 종업원의 조직 적응 및 조직후원의식과 같은 조직과 관련된 태도 및 행동양식에 많은 영향을 미치게 될 것이다. 이상과 같이 상사는 종업원의 조직내 적응에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이러한 상사의 역할은 상사에 대한 신뢰를 통하여 한층 강화될 것이다. 상사에 대한 신뢰를 발전시키는데 중요한 역할을 하고 있는 것들은 조직내에서 종업원들이 인식하게 되는 공정성, 직무만족 및 조직몰입 등이다(Holmes 1981; Konovsky & Pugh 1994; Lind & Tyler 1988). 조직내에서 종업원들이 형성할 수 있는 대인관계는 종업원들이 인식하게 되는 공정성과 관련된 느낌에 의하여 많은 영향을 받을 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰는 단기적인 것보다는 장기적인 것, 물질적인 것보다는 비물질적인 것에 기초하여 지속적이고 상호적인 관계라고 할 수 있다. 분배공정성은 단기간에 현시적인 경제적 교환의 주체가 될 수 있는 반면에 절차공정성은 묵시적으로 미래에 받을 수 있는 보상의 기초가 될 수 있는 교환이라 할 수 있을 것이다. Konovsky & Pugh(1994)는 분배공정성보다는 절차공정성이 상사신뢰와 강한 양(+)의 관계를 맺고 있으며, 상사신뢰는 조직을 위한 역할의 활동으로 이어지고 있다는 것을 보여 주었다. 한편, 상사신뢰가 나타내는 결과와 관련한 연구들은 이것이 종업원들의 조직과 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 보여 주었다. 기존의 연구들은 상사신뢰가 개인의 직무만족(Hackman & Oldham 1980, 1986), 직무만족과 조직몰입(Cook & Wall 1980), 조직내 스트레스(Leiter & Maslach 1988; Mayes, Barton & Ganster 1991; McDonald & Korabik 1991), 조직을 위한 역할의 활동(Konovsky & Pugh 1994), 종업원의 성과(Babin & Boles 1996; Steffen 1992) 등 개인이 형성할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이렇게 종업원의 행동 및 태도형성에 중요한 역할을 담당하고 있는 상사신뢰는 Blau(1964)가 주장하고 있는 사회적 교환을 통하여 영향을 주고 받으며 직무만족, 조직몰입 및 종업원의 태도 및 행동의 형성에 영향을 미치는 역할을 담당하게 될 것이다. 조직내에서 맺게 되는 대인관계는 직무와 함께 종업원의 태도 및 행동형성에 매우 중요한 역할을 담당할 수 있으며 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 여겨지고 있다(McAllister 1995; Seabright, Leventhal & Fichman 1992). 상사신뢰는 경제적인 교환에 기초를 둔 거래적인 심리적 계약보다는 비물질적으로 관련된 심리적인 계약(Rousseau & Parks 1993)을 통하여 조직과 개인간의 관계를 더욱 강하게 성립시키는 역할을 담당하게 될 것이다. 결국 상사신뢰의 형성은 조직내에서 종업원이 형성하게 되는 공정성에 대한 인식에 의해서 영향을 받을 수 있으며, 상사신뢰의 형성은 조직내에서 개인이 보여주는 태도 및 행동에 영향을 미치게 될 것이다. 조직내에서 종업원들이 형성하는 각

중 제도 및 분배에 대한 공정성 인식은 조직을 대표하는 대리인의 지각에도 많은 영향을 미치게 될 것이다. 조직을 대신하는 대리인으로서 종업원들의 상사는 모든 제도 및 분배결정의 당사자로 여겨질 수 있을 것이다. 따라서 종업원이 조직내에서 실시되고 있는 모든 의사결정 및 분배결정에 대하여 공정하다고 인식하는 것은 이러한 의사결정을 담당하고 있는 당사자에 대한 신뢰에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 더욱이 회사를 대신하는 대리인으로서의 상사의 역할은 절차공정성의 영향을 보다 많이 받게 될 것이다. 단기적이고 일시적 심리적 계약이 보다 장기적 비물질적 심리적 계약이 보다 바람직한 조직과의 관계(Rousseau 1989)라는 면에서 절차공정성의 확보가 회사와 개인간의 보다 장기적인 관계성립의 수단이 될 수 있으며, 회사를 대신하는 의사결정자에 대한 신뢰는 의사결정의 결과도 중요하지만 의사결정과정도 투명하고 절차적으로 하자가 없을 때 보다 많은 신뢰를 얻게 될 것이다. 따라서 Konovsky & Pugh(1994)는 회사내의 의사결정 절차에 대한 공정성이 자신에게 돌아온 분배공정성보다는 상사의 신뢰에 보다 강한 영향을 미치고 있다는 것을 보여 주었다. 또한 모든 의사결정자인 상사는 조직을 대신하여 개인과 사회적 교환을 담당하는 담당자로서 개인의 조직에 대한 태도형성에도 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 개인이 형성하게 되는 절차 및 분배공정성 인식은 상사신뢰로 이어지게 될 것이며, 이러한 상사신뢰는 조직을 대신하는 대리인을 통한 조직에 대한 개인의 태도 및 행동에 영향을 미칠 것이다. 따라서 상사신뢰는 조직공정성 등에 의해서 영향을 받을 수도 있으며, 조직이 종업원에게 보여주는 조직몰입에 대한 종업원의 태도형성에도 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 연구들과 더불어 다른 연구들을 요약하면, Cook & Wall(1980)은 조직내 신뢰와 동료에 대한 신뢰를 각각 직무만족 및 조직몰입과의 관련성을 분석한 결과, 조직내 상사신뢰와 직무만족 및 조직몰입의 관계가 높았다고 주장하였으며, Liou & Nyhan(1994)은 조직내 신뢰와 조직몰입 중 정서적 몰입에 영향을 더 미친다고 추정하였다. 또한 Balfour & Wechsler(1990)는 직무와 정서적 몰입간에 양(+)의 상관관계가 존재한다는 결과를 보고하였고 Romzek(1990)은 조직몰입이 정서적 애착에 기초하고 내재적 동기 부여에 의해 영향을 받는다는 결과를 나타내었다. Matthai(1989)도 조직내 상사신뢰와 정서적 몰입의 관계를 평가하고 양(+)의 관계가 있다는 것을 확인하였으며 조직내 상사신뢰는 조직몰입의 예측변인이 될 수 있다고 하였고 Pascal & Athos(1981)도 상사신뢰와 정서적 몰입간에 양(+)의 관계가 있다고 주장하였다. Alexander & Ruderman(1987)은 분배공정성과 절차공정성이 상사신뢰, 직무만족 및 이직의도 등에 영향을 미치고, 분배공정성은 이직의도, 절차공정성은 직무만족에 보다 큰 영향을 미치는 것을 입증하였다. Folger & Konovsky(1989)의 연구에서

분배공정성은 직무만족, 절차공정성은 상사신뢰와 조직몰입에 더욱 유의한 영향을 미침으로써 밀접한 관련성이 존재한다고 주장하였다. Greenberg (1990), Moorman(1990)은 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미치고 임금을 결정하는 절차에 대한 공정성인식은 독립적으로 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. McFarlin & Sweeney(1992)의 결과에서 절차공정성은 개인수준의 결과변수(직무만족, 임금만족)보다 조직수준의 결과변수(신뢰와 조직몰입)와 관련성이 크다는 사실을 발견하였다. 또한 절차공정성은 조직유효성변수에 더욱 유의한 선행변수인 반면, 분배공정성은 직무만족, 임금만족과 같은 개인적 성과변수를 예측하는데 더욱 유의한 선행변수임을 파악하였다. Morgan & Hunt(1994)의 연구에서 상사신뢰가 조직몰입에 통계적으로 유의적인 영향을 미친다는 결과를 나타냈다. 국내의 연구에서 박준철과 홍순복(2007)은 조직내 상사신뢰가 조직몰입에 양(+의 영향을 미치고 있고, 서재현(2000)은 상사의 신뢰가 조직몰입에 영향을 미친다는 결론을 내렸고 임준철과 윤정구(1998)는 절차공정성이 조직몰입에 더 많은 영향을 미친다고 주장하였다.

Ⅲ. 연구설계

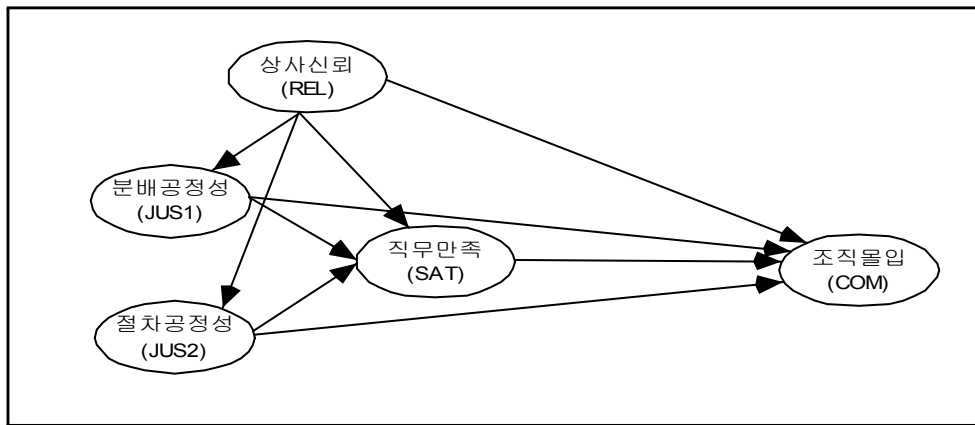
1. 연구모형과 연구가설의 설정

본 연구는 상사신뢰, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입의 근원을 이해하고 분석하기 위하여 통합적인 연구모형을 구성하고 조직몰입에 영향을 미치는 선행요인, 조직몰입을 유발시키는 상황, 조직몰입의 결과간의 인과관계를 규명하기 위하여 앞장에서 검토한 조직몰입에 관련한 여러 선행연구에 대한 분석결과를 바탕으로 <그림 1>에서와 같은 연구모형을 설정하였다. <그림 1>에서 나타난 바와 같이, 이 연구모형은 상사신뢰를 선행변수로, 분배공정성과 절차공정성 및 직무만족은 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하였다. 선행변수로서 상사신뢰는 분배공정성, 절차공정성, 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치며, 분배공정성과 분배공정성, 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 가정한다. 선행연구의 여러 결과를 바탕으로 구성된 <그림 1>의 본 연구모형을 이용하여 상사신뢰, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입간의 인과적 관련성을 양측검정하고자 다음과 같은 9개의 연구가설을 설정하였다.

[가설1] 상사신뢰는 분배공정성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[가설2] 상사신뢰는 절차공정성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- [가설3] 상사신뢰는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [가설4] 분배공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [가설5] 절차공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [가설6] 상사신뢰는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [가설7] 분배공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [가설8] 절차공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [가설9] 직무만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

2.1 상사신뢰

상사신뢰(supervisory trust)는 직원을 감시 또는 통제할 수 있는 능력이 없다고 하여도 상사에게 중요한 특정행위를 수행할 것이라는 기대에 기초하여 상대의 행동결과에 따른 잠재적인 취약성을 기꺼이 감수하고자 하는 마음상태를 말한다(Mayer, Davis & Schoorman 1994). Mayer et al.(1994)에 의해 개발된 신뢰, 즉 개인의 이익을 중심으로 상대방에 대한 수용과 의지가 포함된 인지적 신뢰(cognitive trust)를 측정하는 5개 항목과 인지적 신뢰를 넘어 정서적인 동조나 일체감 등과 같이 상사와 부하라는 대인관계에서 밀착된 관계, 즉 정서적 신뢰(affective trust)를 측정한 4개 항목을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다(McAllister 1995).

2.2 분배공정성

분배공정성(distributive justice)은 자신에게 부과된 작업량, 작업일정계획, 책임의 범위 등이 공정하다고 인식하는 정도를 말한다(Puffer 1987). Price & Mueller(1986)에 의해 개발된 분배공정성의 5개 측정항목을 선정하였고, 직원이 인사관리시스템을 통해 자신에게 주어지는 일련의 보상(고과, 보상, 승진)들을 자신의 투입과 비교할 때 공정하다고 인식하는가를 묻는 5개 항목을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

2.3 절차공정성

절차공정성(procedural justice)은 직무관련 의사결정시 직원들을 참여시키고 이해심 있고 친절하며 진실한 태도로 대하며, 결정된 의사에 대해 합당한 이유를 제시한다고 직원들이 인식하는 정도를 말한다(Puffer 1987). McFarlin & Sweeney(1992)이 절차공정성의 규칙들을 기초로 개발한 측정도구를 선정하였는데, 인사관리시스템과 관련한 의사결정과정에서의 공정성을 묻는 4개 항목을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

2.4 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 개인의 일반적인 태도를 의미하는 것으로 한 개인이 일상의 직무나 직무경험의 평가에서 오는 유쾌하고 긍정적인 정서상태를 말한다(Locke 1976). Organ & Konovsky(1989)에 의해 개발된 인지적 직무만족(cognitive job satisfaction)을 측정하는 8개 항목과 정서적 직무만족(affective job satisfaction)을 측정하는 5개 항목을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

2.5 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 조직자체와 조직가치 및 조직목표에 대하여 갖는 태도를 말한다(Mowday, Steers & Porter 1982). O'Reilly & Chatman(1986)에 의해 개발된 순응적 조직몰입(compliant organizational commitment)을 측정하는 5개 항목과 내면적 조직몰입(internalized organizational commitment)을 측정하는 5개 항목을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

3. 측정도구, 자료수집 및 자료분석방법

3.1 측정도구

본 연구에서는 측정도구로서 설문지를 이용하였다. <표 1>에 따르면, 본 연구에서 사용된 설문지는 상사신뢰, 조직공정성(분배공정성, 절차공정성), 직무만족, 조직몰입, 일반 사항 등의 다섯 가지 분야로 구성되어 있다. 첫째, 응답자의 조직내 상사신뢰를 알아보기 위한 문항들은 전체 9개 문항으로 구성하였다. 즉 인지적 신뢰에 대하여 5개의 문항, 정서적 신뢰에 대하여 4개 문항으로 구성하였다. 둘째, 응답자의 조직공정성을 파악하기 위한 항목들은 총9개 문항으로 구성하였으며, 그 중에서 분배공정성에 대한 5개 문항과 절차공정성에 대한 4개 문항으로 구성하였다. 셋째, 응답자의 직무만족을 파악하기 위한 항목들은 총13개 문항으로 구성하였으며, 그 중에서 인지적 직무만족을 묻는 문항은 8개이고 정서적 직무만족을 묻는 문항은 5개로 구성하였다. 넷째, 응답자의 조직몰입을 파악하기 위한 항목들은 총10개 문항으로 구성하였고, 그 중에서 순응적 조직몰입에 대하여 5개 문항, 내면적 조직몰입에 대하여 5개로 구성하였다. 다섯째, 응답자의 일반 사항을 파악하기 위한 인구통계학적 배경에서는 성별, 연령, 근속년수, 학력, 결혼여부, 직무 및 직위 등 총9개 문항으로 구성하였다.

<표 1> 설문지의 구성

구 분		설 문 내 용			
평가요소	잠재변수	하위평가요소	하위잠재변수	측정변수	설문문항
I. 상사신뢰	REL	인지적 신뢰	REL1	x1,x2,x3,x4,x5	1,2,3,4,5
		정서적 신뢰	REL2	x6,x7,x8,x9	6,7,8,9
II. 조직공정성	JUS	분배공정성	JUS1	y1,y2,y3,y4,y5	1,2,3,4,5
		절차공정성	JUS2	y6,y7,y8,y9	6,7,8,9
III. 직무만족	SAT	인지적 직무만족	SAT1	y10,y11,y12, y13,y14,y15, y16,y17	1,2,3,4,5,6,7,8
		정서적 직무만족	SAT2	y18,y19,y20, y21,y22	8,9,10,11, 12
IV. 조직몰입	COM	순응적 몰입	COM1	y23,y24,y25, y26,y27	1,2,3,4,5
		내면적 몰입	COM2	y28,y29,y30, y31,y32	6,7,8,9,10
V. 일반사항	성별, 연령, 근속년수, 학력, 결혼, 직무, 직위, 공개, 만족여부			z1,z2,z3,z4,z5, z6,z7,z8,z9	1,2,3,4,5,6,7,8,9

3.2 자료수집

본 연구는 설문조사와 문헌조사를 병행하여 분석을 실시하였다. 본 연구의 설문조사는 2008년 1월초부터 2008년 2월말까지 실시하고, 이러한 조사를 토대로 설문문항의 수정작업을 하였으며 조사대상 기업은 한국전력의 직원들로 한정하였고, 직원들의 조직내 상사신뢰, 조직공정성(분배와 절차공정성)과 직무만족, 조직몰입간의 관련성을 파악하기 위해 총300부의 설문지를 배포하여 283부를 회수하였다. 이 중에서 부적합하다고 판단되는 22부를 제외한 나머지 261부를 최종적인 분석에 사용하였다. 그리고 분석에 사용된 설문지 중에서 개별 문항에 대하여 부분적으로 응답하지 않은 사례에 대해서는 결측치(missing value)로 처리하였다.

3.3 자료분석방법

본 연구에서 연구모형 및 연구가설을 검정하기 위하여 다음과 같은 통계분석방법을 적용하였다. 빈도분석과 기술통계량분석을 실시하고 연구모형에서 각 잠재변수들의 신뢰도는 크론바하 알파를 이용한 신뢰도 검정을 실시하였으며 각 잠재변수들에 대한 구성타당도는 탐색적 요인분석을 통하여 검정하였다. 요인분석을 이용한 타당도 검정은 본 연구에 사용된 각종 변수들이 적절하게 선택되었는가를 검정할 뿐만 아니라 측정변수들에 대한 잠재변수의 수를 파악할 수 있다. 최종적으로 연구모형에서 잠재변수들간의 인과관계에 따른 가설은 구조방정식모형, 즉 연립경로분석(Simultaneous path analysis)을 이용하여 검정하였다. 본 연구의 자료분석과정에서 빈도분석, 기술통계량분석, 신뢰도 및 타당도 검정 및 확인적 요인분석 등은 Spsswin 14.0k를 이용하였으며, 연구모형에 따른 측정모형과 구조모형의 검정을 위한 구조방정식모형은 Lisrel 8.72, Amos 7.0을 이용하였다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료의 특성

본 연구에서 실증연구를 위해 수집한 자료의 특성들을 살펴보면 다음과 같다. 응답하는 직원들의 인구통계학적 특성들은 <표 2>에 나타나 있는 것처럼, 총261명 직원들의 성별로 보면, 남자가 92.7%인 반면 여자는 7.3%로서 거의 남성위주 공기업의 특정한 상황이라고 볼 수 있다. 연령별로는 25세 미만이 2.7%, 25세 이

상부터 29세 미만은 19.5%, 30세 이상부터 34세 미만은 19.5%, 35세 이상부터 39세 미만은 20.7%, 40세 이상부터 49세 미만은 24.5%, 50세 이상이 13%로서 응답자들이 비록 남성위주로 구성되어 있다고 할지라도 적절한 분포로 이루어져 있음을 단편적으로 알 수 있다. 또한 근속년수는 5년 이하와 10년 미만이 각각 36.4%와 11.9%로 총 48.3%를 나타내고, 20년 미만, 30년 미만, 30년 이상의 경우, 각각 26.1%, 20.7%, 5%를 나타냄으로써 응답자들이 거의 5년 이상의 장기근속직원들이 다수임을 알 수 있다. 그리고 학력별로는 대졸이하 34.5%이고 대졸이상이 75.5%로 응답자의 대부분이 매우 학력이 높은 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 빈도분석

구분	항목	빈도	비율 (%)	누적 비율 (%)	구분	항목	빈도	비율 (%)	누적 비율 (%)
성별	남	242	92.7	92.7	결혼	미혼	81	31.0	31.0
	여	19	7.3	100.0		기혼	180	69.0	100.0
	전체	261	100.0			전체	261	100.0	
연령	25세미만	7	2.7	2.7	직무	사무직	31	11.9	11.9
	30세미만	51	19.5	22.2		기술직	204	78.2	90.0
	35세미만	51	19.5	41.8		관리감독직	10	3.8	93.9
	40세미만	54	20.7	62.5		경영관리직	0	0.0	0.0
	50세미만	64	24.5	87.0		기능직	11	4.2	98.1
	50세이상	34	13.0	100.0		별정직	5	1.9	100.0
	전체	261	100.0			전체	261	100.0	
근속년수	5년이하	95	36.4	36.4	직위	사원	143	54.8	54.8
	10년미만	31	11.9	48.3		대리	58	22.2	77.0
	20년미만	68	26.1	74.3		과장	45	17.2	94.3
	30년미만	54	20.7	95.0		부장	10	3.8	98.1
	30년이상	13	5.0	100.0		부처장	0	0	0
	전체	261	100.0			처장	0	0	0
학력	고졸이하	33	12.6	12.6	연구원	0	0	0	
	전문대졸	31	11.9	24.5	별정직	5	1.9	100.0	
	대졸	185	70.9	95.4	전체	261	100.0		
	대학원이상	12	4.6	100.0					
	전체	261	100.0						

2. 기술통계량

본 연구에서는 각 측정변수를 평균하여 잠재변수의 기술통계량을 나타내었다. <표 3>에서 살펴보면, 상사신뢰의 경우 9개의 문항을 사용하였는데, 평균값은 3.966으로 높고, 분배공정성과 절차공정성이 각 5개와 4개의 문항에서 제공하는 정보로부터 응답자의 의사결정시 느끼는 평균값은 보통수준보다 높은 각 3.507과 3.770으로 나타났다. 직무만족과 조직몰입을 측정하기 위하여 각 13개, 10개의 문항을 사용하였는데, 각 잠재변수의 평균값도 상사신뢰 및 공정성변수들과 마찬가지로 각 3.317, 4.006으로 높게 나타났다. 이러한 응답자들의 성향을 볼 때, 긍정적인 답변을 많이 한다고 볼 수 있다. 또한 왜도(비대칭도)의 경우, 잠재변수 모두 음(-)의 값을 나타냈고 조직몰입이 -0.722로 가장 크며 다음으로 상사신뢰는 -0.578이었으며 직무만족은 -0.036으로 가장 작았다. 즉 다섯 변수의 분포가 정규분포에 비해 왼쪽으로 약간 치우치고 두터운 꼬리를 나타내면서 0에 근접하였다. 첨도의 경우, 첨예분포를 나타내는 변수는 없었고 상사신뢰와 조직몰입을 제외한 다른 변수들은 모두 음(-)의 값을 나타내었고 5개 변수들이 정규분포를 나타내지는 못하였다.

<표 3> 기술통계량(잠재변수)

구 분	평균	최소값	최대값	표준편차	왜도	첨도
I.상사신뢰 (REL)	3.966	1	5	0.836	-0.578	0.178
II.분배공정성 (JUS1)	3.507	1	5	1.008	-0.250	-0.610
절차공정성 (JUS2)	3.770	1	5	0.885	-0.372	-0.425
III.직무만족 (SAT)	3.317	1	5	0.921	-0.036	-0.151
IV.조직몰입 (COM)	4.006	1	5	0.885	-0.722	0.257

3. 신뢰도와 타당도

본 연구에서 동일한 개념이나 항목에 대하여 반복적으로 측정했을 때에 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 신뢰도와 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 타당도 분석결과를 <표 4>에서 살펴보면 다음과 같

다. 신뢰는 9개, 분배공정성과 절차공정성은 각 5개와 4개, 직무만족과 조직몰입은 각 13개, 10개의 문항을 사용하여 신뢰도 검정을 하였을 때, 상사신뢰, 분배공정성 및 절차공정성의 Cronbach의 α 값은 각 0.925, 0.913, 0.886이고 직무만족 및 조직몰입은 각 0.820, 0.880으로 모두 0.6이상으로 매우 높게 나타나 신뢰도가 적절함으로써 5개 잠재변수의 자료가 본 분석에 적합하였다. 또한 Hotelling의 T^2 검정에서 상사신뢰, 분배공정성 및 절차공정성의 F값은 각 20.431, 11.762, 5.942이었고 직무만족 및 조직몰입은 각 9.754, 19.286로 5개 잠재변수들의 p값은 α 보다 작음으로써 모든 변수의 항목간 평균이 동일하지 않고, 또한 Tukey의 비가법성검정에서도 상사신뢰, 분배공정성 및 절차공정성의 χ^2 값은 각 24.456, 11.822, 5.171이었고, 직무만족 및 조직몰입은 각 21.047, 60.540으로 모든 변수들의 p값은 α 보다 작음으로써 변수간 다중상호작용이 존재한다고 볼 수 있다. 다음으로 타당도 검정의 경우, 상사신뢰, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입의 고유값(eigen value)은 각 5.685, 3.730, 2.999, 5.382, 6.843이며, 전체 분산의 각 63.16%, 74.60%, 74.97%, 41.40%, 68.43%를 설명하였다. 각 잠재변수에 대한 고유값이 허용치인 1.0을 모든 잠재변수들이 상회하였으므로 추상적인 개념이 실제로 본 연구의 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었다고 볼 수 있다. 그리고 상사신뢰, 분배 및 절차공정성의 각 9개, 5개 및 4개 항목에 대한 KMO의 표본적합도는 각 0.913, 0.887, 0.797이고, 직무만족 및 조직몰입의 각 13개, 10개 항목에 대하여 각 0.878, 0.920으로 모든 잠재변수들이 0.5이상으로써 변수들의 상관은 본 분석에 적합하였다. 또한 Bartlett의 구형성검정에서 상사신뢰, 분배 및 절차공정성의 χ^2 값은 각 1606, 891, 616이고 직무만족 및 조직몰입은 각 2335, 1586으로 상당히 크고 모든 변수들의 p값은 α 보다 작아서 변수간의 상관이 분석을 할 만큼 적절한 수준에 있었다. 따라서 5개 잠재변수에 대한 Cronbach의 α 값, Hotelling의 T^2 검정, Tukey의 검정에서 보았을 때, 신뢰도가 적절하였고, KMO와 Bartlett의 검정에서도 타당도가 적절하다고 분석되었다. 신뢰도와 타당도 검정을 실시한 후 잠재변수별로 확인적 요인분석을 실시하였다. 이 분석은 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하는데 목적이 있다. <표 5>에서 확인적 요인분석결과에서, 절대적합지수인 χ^2 값($p > \alpha$), GFI(≥ 0.9), AGFI(≥ 0.9), RMR(≤ 0.05)의 경우, 5개 잠재변수들의 χ^2 값과 비교할 때 분배공정성만이 적합하였으나, 반면에 직무만족을 제외하고 GFI는 0.831~0.989, AGFI는 0.539~0.966, RMR은 0.015~0.147로 기준에 만족되어 각 잠재변수들의 적합도는 만족할 만한 수준을 확보하여 적절하였다. 간명적합지수인 RMSEA(≤ 0.05)와 AIC(최소값), 분배공정성의 RMSEA가 0.045로 적절한 것을 제외하고 다른 잠재변수들은 적절치 않았고 분배와 절차공정성의 AIC

가 0에 가깝기에 적절하다고 볼 수 있다. 증분적합지수인 TLI(≥ 0.9)와 NFI(≥ 0.9)의 경우, 직무만족을 제외하고 거의 모든 잠재변수들이 TLI는 0.644~0.994, NFI는 0.685~0.991로 적절하여 만족스러운 것으로 나타났다. 따라서 확인적 요인 분석결과에서 잠재변수들의 적합도지수들 중에 부적합한 정보가 포함되었을지라도 5개 잠재변수들은 본 분석에서 이용가능하다고 할 수 있다.

<표 4> 신뢰도와 타당도 검정결과

구분	Cronbach의 α	Hotelling의 T ²		Tukey의 비가법성검정		공통 분산	고유 값	분산 (%)	KMO	Bartlett의 검정	
		F값	p값	χ^2 값	p값					χ^2 값	p값
REL	0.925	20.431	0.000	24.456	0.000	5.685	5.685	63.166	0.913	1606	0.00
JUS1	0.913	11.762	0.000	11.822	0.000	3.730	3.730	74.604	0.887	891	0.00
JUS2	0.886	5.942	0.000	5.171	0.000	2.999	2.999	74.971	0.797	616	0.00
SAT	0.820	9.754	0.000	21.047	0.000	5.382	5.382	41.401	0.878	2335	0.00
COM	0.880	19.286	0.000	60.540	0.000	6.843	6.843	68.431	0.920	1586	0.00

<표 5> 잠재변수별 확인적 요인분석결과

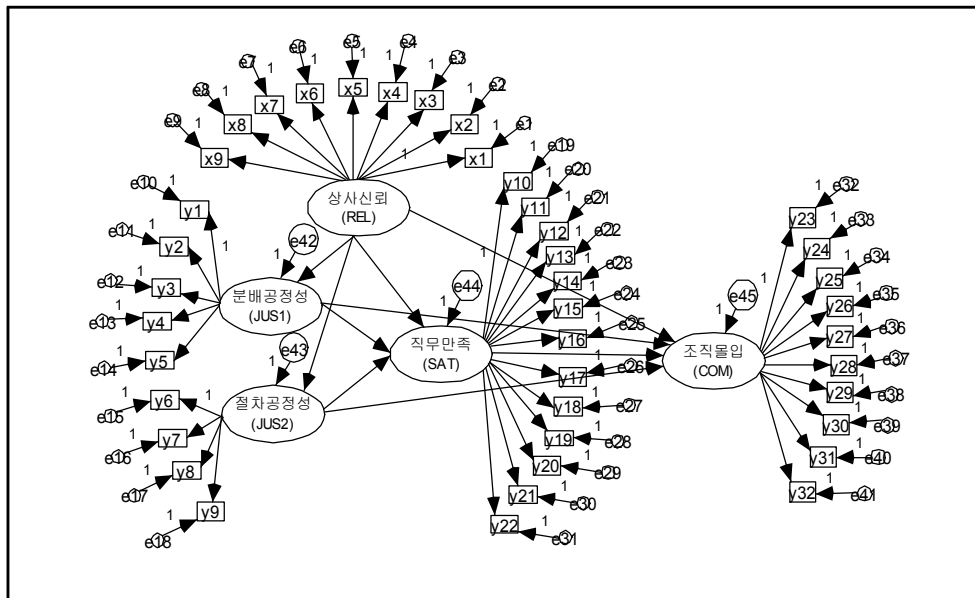
구분	χ^2 값	df	p값	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	AIC	TLI	NFI
REL	215	27	0.000	0.831	0.718	0.041	0.164	251	0.843	0.868
JUS1	7	5	0.175	0.989	0.966	0.015	0.045	27	0.994	0.991
JUS2	18	2	0.000	0.968	0.839	0.023	0.178	34	0.919	0.970
SAT	749	65	0.000	0.671	0.539	0.147	0.201	801	0.644	0.685
COM	152	35	0.000	0.888	0.824	0.044	0.114	192	0.904	0.906

4. 구조방정식모형에 의한 가설검정

4.1 구조방정식모형의 설정

구조방정식모형은 일반적으로 측정변수들이 각 잠재변수 또는 전체 연구모형에 대한 영향력을 검정하기 위한 측정모형과 잠재변수들간의 인과관계를 검정할 수 있는 구조모형으로 구분할 수 있으며, 측정모형과 구조모형을 통합한 모형을 완전모형 또는 완전 Lisrel모형이라고 지칭하기도 한다. 측정모형은 탐색적 요인분

석을 토대로 구성하였고 구조모형은 잠재변수들간의 관련성을 설정한 연구모형에 기초하고 있다. 본 연구의 측정모형과 구조모형을 결합한 구조방정식모형은 <그림 2>과 같다. 본 연구에서의 측정모형은 <그림 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 상사신뢰에서 9개의 측정변수, 분배공정성과 절차공정성에서 각 5개와 4개의 측정변수, 직무만족 및 조직몰입에서 각 13개, 10개의 측정변수, 즉 전체 41개의 측정변수와 5개의 잠재변수로 구성되어 있다. 구조모형은 선행변수로서 상사신뢰가 분배공정성과 절차공정성 및 직무만족의 3개 잠재변수와 조직몰입의 1개 잠재변수에 직간접 영향을 미치며, 다시 분배공정성과 절차공정성 및 직무만족이 조직몰입에 직간접으로 영향을 미치는 것으로 외생잠재변수와 내생잠재변수간의 인과관계를 제시하고 있다.



<그림 2> 구조방정식모형

4.2 연구모형의 방정식

<그림 2>의 구조방정식모형으로부터 측정변수와 잠재변수들간의 관계를 나타내는 측정모형의 방정식과 잠재변수들간의 인과적 관련성에 따른 구조모형의 방정식은 <표 6>, <표 7>로 각각 도출할 수 있다. 회귀방정식과 유사하게 측정모형의 방정식은 <표 6>과 같이 각 측정변수에 따라 본 연구에서는 $x = \lambda_x * \xi + \delta$, $y = \lambda_y * \eta + \varepsilon$ 의 기본적 형태를 변형하였으며, 방정식의 수는 측정변수의

수와 같다. 또한 구조모형의 방정식은 <표 7>과 같이 $\eta = \beta * \eta + \gamma * \xi + \zeta$ 의 기본적인 형태를 변형하였고, 구조식의 수는 구조모형에서 내생잠재변수의 수와 일치한다.

<표 6> 측정모형의 방정식

관찰변수	잠재변수	오차	관찰변수	잠재변수	오차
x1	= λ_{x11} REL	+ e1	y13	= λ_{y133} SAT	+ e22
x2	= λ_{x21} REL	+ e2	y14	= λ_{y143} SAT	+ e23
x3	= λ_{x31} REL	+ e3	y15	= λ_{y153} SAT	+ e24
x4	= λ_{x41} REL	+ e4	y16	= λ_{y163} SAT	+ e25
x5	= λ_{x51} REL	+ e5	y17	= λ_{y173} SAT	+ e26
x6	= λ_{x61} REL	+ e6	y18	= λ_{y183} SAT	+ e27
x7	= λ_{x71} REL	+ e7	y19	= λ_{y193} SAT	+ e28
x8	= λ_{x81} REL	+ e8	y20	= λ_{y203} SAT	+ e29
x9	= λ_{x91} REL	+ e9	y21	= λ_{y213} SAT	+ e30
y1	= λ_{y11} JUS1	+ e10	y22	= λ_{y223} SAT	+ e31
y2	= λ_{y21} JUS1	+ e11	y23	= λ_{y234} COM	+ e32
y3	= λ_{y31} JUS1	+ e12	y24	= λ_{y244} COM	+ e33
y4	= λ_{y41} JUS1	+ e13	y25	= λ_{y254} COM	+ e34
y5	= λ_{y51} JUS1	+ e14	y26	= λ_{y264} COM	+ e35
y6	= λ_{y62} JUS2	+ e15	y27	= λ_{y274} COM	+ e36
y7	= λ_{y72} JUS2	+ e16	y28	= λ_{y284} COM	+ e37
y8	= λ_{y82} JUS2	+ e17	y29	= λ_{y294} COM	+ e38
y9	= λ_{y92} JUS2	+ e18	y30	= λ_{y304} COM	+ e39
y10	= λ_{y103} SAT	+ e19	y31	= λ_{y314} COM	+ e40
y11	= λ_{y113} SAT	+ e20	y32	= λ_{y324} COM	+ e41
y12	= λ_{y123} SAT	+ e21			

<표 7> 구조모형의 방정식

내생이론변수	잠재변수	잠재변수	잠재변수	잠재변수	오차
JUS1	= γ_{11} REL				+ e42
JUS2	= γ_{21} REL				+ e43
SAT	= γ_{31} REL	+ β_{31} JUS1	+ β_{32} JUS2		+ e44
COM	= γ_{41} REL	+ β_{41} JUS1	+ β_{42} JUS2	+ β_{43} SAT	+ e45

4.3 측정모형의 검정

측정모형을 구성하고 있는 측정변수들이 각 잠재변수 또는 전체 연구모형에 미치는 영향의 정도를 파악하기 위하여 측정모형 검정을 실시하였다. 본 연구에서 측정모형의 모수치 추정은 Amos 7.0의 최대우도법을 이용하였다. 모수치 추정과정에서 각 잠재변수들의 척도미결정성을 해결하기 위하여 각 잠재변수를 구성하는 측정항목들 중 하나의 항목을 1로 고정하였다. <표 8>에서 볼 수 있는 바와 같이 측정모형의 비표준화 검정결과 측정모형에는 거의 문제가 없다는 것을 알 수 있다. 상사신뢰를 구성하는 9개 측정변수들의 모수치에 대한 t값이 모두 10,489 이상으로 99.99% 신뢰수준(양측검정 $\alpha=0.01\%$)에서 통계적으로 유의하며 x8(1.146)의 항목이 가장 영향력이 크고, 또한 분배공정성과 절차공정성을 구성하고 있는 각 5개와 4개 측정변수들의 모수치에 대한 t값이 모두 12.534 이상으로 99.99% 신뢰수준에서 유의한 것으로 볼 수 있는 $t=3.891$ 보다 크게 나타났으므로 요인구조에는 문제가 없다는 것을 알 수 있으며, 분배와 절차공정성에서 각 y3(1.110)과 y7(1.071)의 항목이 가장 큰 영향력을 갖는다는 것을 알 수 있다. 직무만족을 구성하는 13개 항목에 대한 모수치의 t값이 y14(-0.394)를 제외하고 -2.476에서 12.868의 사이에 분포하고 있으므로 잠재변수의 요인구조는 99.99% 신뢰수준에서 유의하다. 직무만족에서 y22(1.605)의 항목이 가장 큰 영향을 갖는다는 것을 알 수 있다. 또한 조직몰입을 구성하고 있는 10개 항목들 중 y32(0.917)를 제외하고 모두 t값이 9.237 이상으로 99.99% 신뢰수준에서 유의한 것으로 볼 수 있고 모수치 y25(1.219)의 항목이 가장 큰 영향을 가지고 요인구조에는 거의 문제가 없다고 할 수 있고, y14와 y32변수가 통계적으로 유의하지 않았고 분석결과에는 크게 영향을 미치지 못하여 제거하지 않았다.

<표 8> 측정모형의 모수치 추정결과

변수	추정치	표준오차	t값	p값	변수	추정치	표준오차	t값	p값		
상사신뢰	x1	1.000			직무만족	y13	0.492	0.114	4.301	***	
	x2	0.950	0.065	14.678		***	y14	-0.049	0.125	-0.394	0.694
	x3	0.871	0.083	10.489		***	y15	-0.339	0.122	-2.781	**
	x4	1.142	0.078	14.608		***	y16	-0.277	0.112	-2.476	*
	x5	1.091	0.077	14.202		***	y17	1.315	0.116	11.346	***
	x6	1.003	0.066	15.106		***	y18	1.414	0.117	12.092	***
	x7	1.057	0.076	13.931		***	y19	-0.273	0.108	-2.540	*
	x8	1.146	0.083	13.791		***	y20	1.397	0.119	11.696	***
	x9	1.023	0.076	13.451		***	y21	1.560	0.123	12.679	***

분배 공정성	y1	1.000				조직 몰입	y22	1.605	0.125	12.868	***
	y2	0.898	0.061	14.690	***		y23	1.000			
	y3	1.110	0.058	19.171	***		y24	1.130	0.098	11.494	***
	y4	1.041	0.061	17.182	***		y25	1.219	0.103	11.787	***
	y5	0.995	0.070	14.205	***		y26	0.972	0.095	10.281	***
절차 공정성	y6	1.000					y27	1.002	0.091	11.057	***
	y7	1.071	0.057	18.644	***		y28	0.996	0.108	9.237	***
	y8	0.949	0.060	15.688	***		y29	1.114	0.103	10.817	***
	y9	0.912	0.073	12.534	***		y30	1.140	0.100	11.342	***
	y10	1.000					y31	1.113	0.103	10.842	***
	y11	1.162	0.103	11.288	***		y32	0.125	0.137	0.917	0.359
	y12	1.426	0.117	12.220	***						

* : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.0001

4.4 구조모형의 인과관계검정

구조모형의 검정은 구조방정식모형으로 이루어졌으며, 모수치의 추정은 최대우도법을 이용하였다. <표 9>에서 살펴보면, 본 연구에서 구조모형의 적합도 지수는 $\chi^2=2350(df=770,p=0.000)$, $\chi^2/df=3.052$, GFI=0.683, AGFI=0.646, RMR=0.080, RMSEA=0.089, AIC=2532, TLI=0.784, NFI=0.611로서 본 연구에서의 사례수가 261개로 적다는 것을 감안할 때 아주 양호한 모형으로 평가할 수는 없다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 적합도지수결과는 표본수에 비해 다수의 잠재변수와 측정변수들의 추정 모수의 수가 많았기 때문에 영향을 받았다고 볼 수 있다. 본 연구의 구조모형 검정결과, 상사신뢰가 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향은 각 $\gamma_{11}=0.960$, $t=10.958$ 과 $\gamma_{21}=0.914$, $t=11.849$ 로 모두 99.99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 관계를 나타내므로 신뢰에서 한 단위의 변화는 모두 양(+)인 방향으로 각 0.960과 0.914 단위의 변화를 가져온다는 것을 알 수 있다. 반면에 직무만족에는 $\gamma_{31}=0.054$, $t=0.726$ 으로 유의하지 않았다. 또한 분배와 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향은 각 $\beta_{31}=0.351$, $t=6.055$ 와 $\beta_{32}=0.140$, $t=0.068$ 로, 각 95%와 99.99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하였다. 그리고 상사신뢰, 절차공정성 및 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향은 각 $\gamma_{41}=0.306$, $\beta_{42}=0.204$, $\beta_{43}=0.367$ 로 나타나 각 99%, 95%, 99.99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하다는 것을 보여주고 있으나 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 $\beta_{41}=-0.122$ 로 유의하지 않았다. 분배공정성이 조직몰입에 $\beta_{41}(-0.122)$ 로 통계적으로 영향을 미치지 못하였다. 잠재변수들간의 설명분산을 나타내는 중다상관자승(R^2)을 살펴보면, 상

사신뢰가 분배공정성과 절차공정성의 각 51.4%, 59.2%의 분산을, 상사신뢰, 분배와 절차공정성은 직무만족의 53.9%의 분산을, 상사신뢰, 분배와 절차공정성 및 직무만족은 조직몰입의 42.8%의 분산을 설명한다는 것을 알 수 있다. 그리고 잠재변수별 직간접효과를 나타내는 <표 10>에서 보는 바와 같이 비표준화의 경우, 상사신뢰가 분배와 절차공정성, 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접효과가 0.259로 99% 신뢰수준에서 유의하고 또한 양(+)의 직접효과(0.306)에 의해 증가된 전체효과는 통계적으로 유의하였으므로 상사신뢰가 높을수록 조직몰입도 높다는 것을 알 수 있다. 분배공정성은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접효과만 0.129로 99% 신뢰수준에서 유의하였으나 음(-)의 직접효과(-0.122)로 인해 상당 부분 상쇄되어 전체효과(0.007)로 유의하지 않았다. 절차공정성과 직무만족이 조직몰입에 미치는 직접효과는 각 0.204, 0.367로 전체효과는 각 0.256, 0.367로 모두 95% 신뢰수준이상에서 유의하였으므로 절차공정성과 직무만족이 높을수록 조직몰입도 높다고 추론할 수 있다. 표준화의 경우에는 비표준화의 나타난 값들과 약간 다를지라도 결과는 거의 유사하였다.

<표 9> 구조모형의 모수치 추정결과

가설	경로	모수치 (비표준화)	표준오차	t값	p값	채택 여부	모수치 (표준화)	R ²
1	γ_{11} :상사신뢰→분배공정성	0.960	0.088	10.958	***	채택	0.717	0.514
2	γ_{21} :상사신뢰→절차공정성	0.914	0.077	11.849	***	채택	0.770	0.592
3	γ_{31} :상사신뢰→직무만족	0.054	0.074	0.726	0.468	기각	0.064	0.539
4	β_{31} :분배공정성→직무만족	0.351	0.058	6.055	***	채택	0.554	
5	β_{32} :절차공정성→직무만족	0.140	0.068	2.072	*	채택	0.196	
6	γ_{41} :상사신뢰→조직몰입	0.306	0.097	3.142	**	채택	0.316	0.428
7	β_{41} :분배공정성→조직몰입	-0.122	0.075	-1.625	0.104	기각	-0.169	
8	β_{42} :절차공정성→조직몰입	0.204	0.087	2.339	*	채택	0.250	
9	β_{43} :직무만족→조직몰입	0.367	0.099	3.693	***	채택	0.322	
모형의 적합도 지수		$\chi^2=2350(df=770, p=0.00)$, $\chi^2/df=3.052$, GFI=0.683, AGFI=0.646 RMR=0.080, RMSEA=0.089, AIC=2532, TLI=0.784 NFI=0.738, PGFI=0.611						

* : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.0001

<표 10> 조직몰입에 미치는 잠재변수별 직·간접효과

구 분	비표준화			표준화		
	직접효과	간접효과	전체효과	직접효과	간접효과	전체효과
신뢰	0.306** (0.004)	0.259** (0.004)	0.565** (0.003)	0.316* (0.012)	0.268** (0.008)	0.584* (0.011)
분배공정성	-0.122 (0.112)	0.129** (0.004)	0.007 (0.865)	-0.169 (0.198)	0.178** (0.004)	0.009 (0.884)
절차공정성	0.204* (0.032)	0.052* (0.012)	0.256* (0.014)	0.250* (0.041)	0.063* (0.020)	0.313* (0.021)
직무만족	0.367** (0.005)	-	0.367** (0.005)	0.322* (0.011)	-	0.322* (0.011)

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.0001$, ()은 p 값임.

5. 연구가설의 검정

본 연구의 앞 절에서 나타낸 <표 9>의 구조모형 인과관계 검정결과를 통해 연구가설을 검정하고자 한다. 먼저 연구가설1을 검정한 결과, 상사신뢰는 분배공정성에 0.01% 유의수준하에서 통계적으로 유의한 영향을 미쳐 연구가설1은 채택되었다. 이는 Folger & Konovsky(1989) 등의 연구결과와도 일치한다. 또한 연구가설2를 검정한 결과, 상사신뢰는 절차공정성에 0.01% 유의수준하에서 통계적으로 유의함으로써 연구가설2는 채택되었다. 이러한 결과는 Folger & Konovsky(1989) 등의 주장과도 일치한다. 반면에 연구가설3을 검정한 결과, 상사신뢰는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였으므로 연구가설3은 기각되었다. 그리고 연구가설4를 검정한 결과, 분배공정성이 직무만족에 0.01% 유의수준하에서 통계적으로 유의한 영향을 미쳐 연구가설4는 채택되었다. 이는 Alexander & Ruderman(1987), Folger & Konovsky(1989) 등의 연구결과와 일치한다. 연구가설5를 검정한 결과, 절차공정성은 직무만족에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미침으로써 연구가설5는 채택되었다. 이는 Alexander & Ruderman(1987), Folger & Konovsky(1989), McFarlin & Sweeney(1992) 등의 연구결과와 일치한다. 연구가설6을 검정한 결과, 신뢰가 조직몰입에 1% 유의수준하에서 통계적으로 유의한 영향을 미침으로써 연구가설6은 채택되었다. 이는 Liou & Nyhan(1994), Matthai(1989), Morgan & Hunt(1994), Pascal & Athos(1981), 박준철과 홍순복(2007), 서재현(2000) 등의

연구결과와 일치한다. 또한 연구가설7을 검정한 결과, 분배공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의하지 않아서 연구가설7은 기각되었다. 연구가설8을 검정한 결과, 절차공정성은 조직몰입에 5% 유의수준하에서 통계적으로 유의한 영향을 미침으로써 연구가설8은 채택되었다. 이러한 결과는 Alexander & Ruderman (1987), Folger & Konovsky(1989), Greenberg(1990), Moorman(1990), 임준철과 윤정구(1998) 등의 연구결과와 일치한다. 연구가설9를 검정한 결과, 직무만족이 조직몰입에 0.01% 유의수준하에서 유의한 영향을 미침으로써 연구가설9는 채택되었고 Balfour & Wechsler(1990) 등의 결과와 일치한다.

V. 요약 및 결론

본 연구는 조직내 대인간 상사신뢰에 대한 기존 연구모형을 바탕으로 하여 통합모형을 설정하고 조직에서 그 적용 가능성을 모색하고자 하였다. 본 연구의 연구모형은 상사신뢰를 선행변수로, 분배공정성과 절차공정성 및 직무만족을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 검정하였다. 다시 말해서 조직내 대인간 상사신뢰가 차별적으로 분배와 절차공정성, 직무만족 및 조직몰입에 어떻게 영향을 미치며, 또한 분배와 절차공정성 및 직무만족이 조직몰입에 어떻게 영향을 미치고, 직무만족이 조직몰입에 어느 정도 영향을 미치는가를 파악하고자 하였다.

여기서 본 연구의 연구모형과 연구가설의 설정에 따른 각 잠재변수들간의 인과적 관련성에 대한 검정결과를 간략하게 요약하면, 첫째, 선행변수로서 상사신뢰는 분배와 절차공정성에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있었으며, 종속변수인 조직몰입과도 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 독립변수인 분배와 절차공정성은 직무만족에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고, 또한 절차공정성이 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미쳤으나, 반면에 분배공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않았다. 셋째, 독립변수인 직무만족은 조직몰입에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있었다. 넷째, 상사신뢰가 분배와 절차공정성, 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접적으로 고려할 때 통계적으로 유의한 양(+)의 관계를 나타내었고, 전체효과에서도 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 신뢰가 높을수록 조직몰입도 높다는 결론을 얻었다. 다섯째, 분배공정성은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접효과만 통계적으로 유의하였으나 음(-)의 직접효과로 인해 상당 부분 상쇄되어 전체효과는 유의하지 않았다. 절차공정성과 직무만

족이 조직몰입에 미치는 직접효과와 전체효과는 통계적으로 유의하였으므로 절차공정성과 직무만족이 높을수록 조직몰입도 높다는 결론을 얻었다. 따라서 이전의 국내·외의 연구에서 상사신뢰는 분배공정성, 절차공정성 및 조직몰입에, 분배공정성은 직무만족에, 절차공정성은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에, 모두 양(+)의 영향을 미친다는 이전의 결과들과 본 연구의 실증결과와 일치한다는 것을 최종적으로 확인하였다.

본 연구의 시사점으로 조직내 대인간 상사신뢰의 확보는 핵심적 기업생존전략의 일환으로 연구되어야 하며, 직원의 철저한 인사관리를 위해 조직에서는 상사신뢰, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족 및 조직몰입 등을 더욱 강화할 필요가 있다. 또한 한계로서 본 연구는 조직내 대인간 상사신뢰와 관련된 이론모형을 모색하고자 했다는 점에서 완전하게 해석될 수 없다. 따라서 기업의 특성과 관련된 조직내 대인간 상사신뢰를 연구하기 위한 후속연구가 더욱 활발하게 진행되어야 할 것으로 본다.

참고문헌

1. 박준철 · 홍순복(2007), 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 제14권 제4호, pp.171~183.
2. 서재현(2000), 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로, *경영학연구*, 제29권 제3호, pp.451~472.
3. 임준철 · 윤정구(1998), 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구, *경영학연구*, 제27권 제1호, pp.93~111.
4. Alexander, S. and Ruderman, M.(1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, Vol. 1, pp.177~198.
5. Babin, B.J. and Boles, J.S.(1996), The effects of perceived co-worker involvement and supervisor on service provider role stress, performance, and job satisfaction, *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.57~75.
6. Balfour, D. and Wechsler, B.(1990), Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private difference, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 10, pp.23~40.
7. Blau, P.M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
8. Cook, J.D. and Wall, T.D.(1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp.39~52.
9. Folger, R. and Konovsky, M.(1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp.115~130.
10. Greenberg, J.(1990), Looking fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, In B.M. Staw & L.L. Cummings(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp.11~157, JAI Press.
11. Hackman, J.R. and Oldham, G.R.(1986), Motivation through the design of work: A test of theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp.250~279.
12. Holmes, J.G.(1981), The exchange process in close relationships:

- Microbehavior and macromotive. In Lerner, M.J. and S.C. Lerner(ed.), *The justice motive in social behavior*, Vol. 1, pp. 261-284. NY, Plenum.
13. Konovsky, M.A., Folger, R., and Cropanzano, R.(1987), Relative effects of procedural and distribute justice on employee attitudes, *Representative Research in Social Psychology*, Vol. 17, pp.15~24.
 14. _____ and Pugh, S.D.(1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 656-669.
 15. Leiter, M.P. and Maslach, C.(1988), The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, *Journal of Organizational behavior*, Vol. 9, pp.297~308.
 16. Lind, E.A. and Tyler, T.R.(1988), *The social psychology of procedural justice*, NY, Plenum.
 17. Liou, K.T. and Nyhan, R.(1994), Dimensions of organizational commitment in public organization: An empirical assessment, *Public Administration Quarterly*, Vol. 18, pp.99~118.
 18. Locke, E.A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally.
 19. Matthai, J.M.(1989), Employee perceptions of trust, satisfaction and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting, Doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, Dissertation Abstracts International, 51.
 20. Mayes, B.T., Barton, M.E. and Ganster, D.C.(1991), A exploration of the moderating effect of age on job stressor-employee strain relationships, In Perrew, P.L.(ed.), *Handbook on job stress. Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, pp.289~308.
 21. Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D.(1994), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709-734.
 22. McAllister, D.J.(1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of management Journal*, Vol. 38, pp. 24-59.
 23. McDonald, L.M. and Korabik, K.(1991), Sources of stress and ways of coping

- among male and female managers, In Perrewe, P.L.(ed.), Handbook on job stress. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, pp.185~198.
24. McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D.(1992), Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy Management Journal*, Vol. 35, pp.626~637.
 25. Moorman, R.H.(1990), The role of cognition and disposition as predictors of organizational citizenship behavior: A study of personality and perceived fairness, Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University.
 26. Morgan, R.M. and Hunt, S.D.(1994), The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.20~38.
 27. Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W.(1982), *Employee-organization linkage*, NY, Academic Press.
 28. O'Reilly, C.A. and Chatman, J.(1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.492~499.
 29. Organ, D.W. and Konovsky, M.(1989), Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp.157~164.
 30. Pascal, R.T. and Athos, A.G.(1981), *Japanese management*, NY, Warner.
 31. Price, J.L. and Mueller, C.W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, CT, JAI Press.
 32. Puffer, S.M.(1987), Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp.615~621.
 33. Romzek, B.S.(1990), Employee investment and commitment: The ties that bind, *Public Administration Review*, Vol. 50, pp.374~382.
 34. Rousseau, D.M.(1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp.121~139.
 35. _____ and Park, J.(1993), The contracts of individuals and organizations, In Cummings, L.L. and B.M. Staw(Ed.), *Research in organizational behavior*, Vol. 15, pp.1~47.
 36. Ryan, K.D. and Oestreich, D.K.(1994), Cycle of Mistrust: Once the Cycle is

- set in motion, dishonesty and sabotage surface, *Leadership Excellence*, Vol. 11, pp.15~25.
37. Seabright, M.A., Leventhal, D.A. and Fichman, M.(1992), Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp.122~160.
38. Steffen, T.M.(1992), *Determinant of service quality in health care organization*. Unpublished dissertation: The University of Wisconsin at Milwaukee.

Abstract

A Study of the Effect of Organizational Interpersonal Supervisory Trust on Organizational Commitment

Kim, Kyung-Soo* · Son, Jae-Young**

Organizational interpersonal supervisory trust, organizational justice(distributive and procedural justice) and job satisfaction have been lately more spotlighted as generally concluded by many previous studies. The purpose of this study is to find out possible effects of these three factors upon organizational commitment.

The results of this study can be outlined as follows: First, it was found that organizational trust, a preceding variable, had significant positive effects on distributive and procedural justice, as well as on organizational commitment as a dependent variable. Second, it was found that two independent variables, i.e. distributive and procedural justice had significant positive effects upon job satisfaction, and procedural justice had significant positive effects on organizational commitment as a dependent variable, but distributive fairness had no significant effects on organizational commitment. Third, it was found that job satisfaction, an independent variable, had significant positive effects on organizational commitment. Fourth, it was found that organizational trust had significant positive secondhand associations with organizational commitment by way of distributive and procedural justice and job satisfaction, and also had overall significant positive effects on organizational commitment. Thus, it is concluded that the higher organizational trust is an index of higher organizational commitment. Fifth, it was found that distributive justice had just significant secondhand effects on organizational commitment by way of job satisfaction, but it had no significant effects overall upon organizational commitment, since such secondhand effects were considerably set off due to negative firsthand effects of distributive justice upon organizational commitment. But procedural justice and job satisfaction had significant firsthand and overall effects on organizational commitment, so it is concluded that the higher procedural justice and the higher job satisfaction are good indices of the higher organizational commitment.

Hence, it is concluded that organizational supervisory trust has positive effects on distributive and procedural justice and organizational commitment; distributive justice has positive effects on job satisfaction; procedural justice has positive effects on job satisfaction and organizational commitment; and job satisfaction has positive effects on organizational commitment, so these empirical findings hereof are consistent with general results of previous studies.

Key Words : Trust, Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

* Associate Professor, Dept. of Accounting, Kangwon National University

** Assistant Professor, Dept. of Tourism, Kangwon National University